

MANAJEMEN PERUBAHAN PADA SEBUAH ORGANISASI DENGAN MEMANFAATKAN TEKNOLOGI INFORMASI

Lestanto Pudji Santosa, Raja Partogi Osrin Ringo D. M. T.
Fakultas Ilmu Komputer Universitas Esa Unggul
Jalan Arjuna Utara No.9 Kebon Jeruk, Jakarta 11510
lestanto.pudjisantosa@esaunggul.ac.id

Abstrak

Perubahan pada organisasi yang diakibatkan globalisasi tidak terlepas dengan perkembangan teknologi informasi, karena perusahaan atau organisasi dituntut untuk mengikuti pola perubahan yang terjadi. Teknologi dalam organisasi memiliki peran penting dalam mempelajari sifat-sifat dari teknologi suatu organisasi dan hubungan teknologi terhadap struktur organisasi, tetapi dalam penerapannya harus didasarkan karakteristik dari organisasi tersebut. Dengan adanya teknologi informasi dalam sebuah organisasi, akan mampu mengimbangi perubahan-perubahan baik dalam struktur organisasi maupun dalam kegiatan berorganisasi, serta mampu mengubah pola komunikasi atau interaksi yang berlangsung baik itu secara vertikal maupun horizontal.

Kata kunci : manajemen perubahan, teknologi informasi, organisasi, perubahan

Abstract

Changes in the organization caused by globalization can not be separated with the development of information technology, because companies or organizations are required to follow the pattern of changes that occur. Technology in the organization has an important role in studying the nature of the technology of an organization and the relationship of technology to the organizational structure, but in its application must be based on the characteristics of the organization. With the information technology in an organization, will be able to balance the changes both in organizational structure and in organizational activities, and able to change the pattern of communication or interaction that lasted either vertically or horizontally.

Keywords: *change management, information technology, organization, change*

Pendahuluan

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan. Perubahan dalam lingkungan usaha atau organisasi yang diakibatkan globalisasi tidak terlepas

dengan perkembangan teknologi informasi, karena perusahaan atau organisasi dituntut untuk mengikuti pola perubahan yang terjadi.

Teknologi dalam organisasi memiliki peran penting dalam mempelajari sifat-sifat dari teknologi suatu organisasi dan hubungan teknologi terhadap struktur organisasi, tetapi dalam penerapannya harus didasarkan karakteristik dari organisasi tersebut. Organisasi adalah sebuah sistem terbuka, dan teknologi

organisasi merupakan jenis kegiatan internal yang terjadi dalam organisasi tersebut, dalam hal ini jelas sangat keterkaitan satu sama lain.

Dengan adanya teknologi informasi dalam sebuah organisasi, akan mampu mengimbangi perubahan-perubahan baik dalam struktur organisasi maupun dalam kegiatan berorganisasi, serta mampu mengubah pola komunikasi atau interaksi yang berlangsung baik itu secara vertikal maupun horizontal. Kita sebagai mahasiswa perlu mengetahui dan mempelajari mengenai hal-hal yang berkaitan dengan organisasi salah satunya yaitu tentang teknologi informasi yang ada yang dalam organisasi. oleh karena itu penulis menulis makalah ini karena alasan diatas.

Penggunaan teknologi informasi (TI) dalam sebuah organisasi sangatlah penting, untuk menerapkan TI haruslah dilihat karakteristik organisasi tersebut. Apakah dengan TI mampu meningkatkan efisiensi sebuah organisasi? Pemanfaatan IT untuk mendukung kegiatan operasional suatu organisasi baik dalam skala kecil maupun besar, juga mengalami perubahan. Jika awalnya cenderung ke masalah citra organisasi, maka saat ini teknologi informasi menjadi kebutuhan mendasar dalam menghadapi era global dan *Good Governance*. Contoh aktual adalah pengembangan *e-Government*. Para pengambil keputusan menjadi faktor yang paling dominan dalam kebijakan pengembangan TI di masing-masing organisasi. Pemahaman terhadap visi organisasi dan pengetahuan dalam visi teknologi informasi dari pimpinan, saling terkait dalam menentukan jenis perangkat teknologi informasi yang akan diimplementasikan untuk mendorong kemajuan organisasinya. Namun keputusan pilihan perangkat teknologi informasi apapun yang diambil akan mengakibatkan terjadinya perubahan. Perubahan yang terjadi dalam organisasi bukan hanya dari

segi efisiensi kerja tetapi juga mempengaruhi budaya kerja baik secara personal, antar unit, maupun keseluruhan organisasi. Banyak contoh yang menunjukkan kegagalan implementasi teknologi informasi lebih didominasi oleh faktor pengguna seperti: tidak cocok dengan budaya, etika, atau politis yang selama ini telah berjalan di organisasi, keterbatasan keahlian, atau bahkan penolakan atas perubahan. Oleh karena itu pemilihan jenis teknologi informasi yang diterapkan benar-benar perlu disesuaikan dengan kondisi organisasi yang bersangkutan.

Pengertian Manajemen Perubahan

Pengertian manajemen perubahan menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Wibowo, dalam bukunya “Manajemen Perubahan”, Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.
- b. Menurut Prof. Dr. J. Winardi, manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.

Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan masyarakat adalah peningkatan kesadaran masyarakat akan pelayanan yang berkualitas.

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang

berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- a. Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;
- b. Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;
- c. Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Pengertian Teknologi informasi

Di dalam kamus besar bahasa Indonesia, teknologi yaitu metode ilmiah untuk mencapai tujuan praktis; ilmu pengetahuan terapan; keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yg diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia. Menurut O'Brien (2006:28) teknologi adalah suatu jaringan komputer yang terdiri atas berbagai komponen pemrosesan informasi yang menggunakan berbagai jenis *hardware*, *software*, manajemen data, dan teknologi jaringan informasi. Menurut Aji (2005:6) informasi adalah data terolah dan sifatnya menjadi data lain yang bermanfaat dan biasa disebut informasi. Informasi, di dalam kamus besar bahasa Indonesia memiliki arti penerangan; pemberitahuan; kabar atau berita tentang sesuatu; keseluruhan makna yg menunjang amanat yg terlihat di bagian-bagian amanat itu.

Banyak istilah yang berhubungan dengan teknologi informasi karena banyaknya perubahan dan tidak adanya kesepakatan istilah yang sering digunakan. Beberapa istilah yang sering digunakan adalah sistem informasi manajemen, sistem informasi manajemen berbasis komputer, teknologi informasi (TI), teknologi komputer, manajemen informasi dan sistem informasi. Sistem teknologi informasi juga memberikan lima peran utama di dalam organisasi, yaitu untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, komunikasi,

kolaborasi, dan kompetitif (Jogiyanto: 2003).

Pengertian Organisasi

Pengertian organisasi menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- a. Prof Dr. Sondang P. Siagian, mendefinisikan "organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang / sekelompok orang yang disebut dengan bawahan."
- b. Drs. Malayu S.P Hasibuan mengatakan "organisasi ialah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja."
- c. Prof. Dr. Mr Pradjudi Armosudiro mengatakan "organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

Organisasi adalah struktur atau system perserikatan secara formal yang terdiri antara dua orang atau lebih dimana di dalamnya terdapat pembagian kerja yang terstruktur dan terkoordinasi untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

Adapun ciri-ciri dari organisasi adalah:

- a. Adanya komponen (atasan dan bawahan)
- b. Adanya kerja sama (*cooperative* yang berstruktur dari sekelompok orang)
- c. Adanya tujuan
- d. Adanya sasaran

- e. Adanya keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati
- f. Adanya pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas

Menyangkut hal itu pengertian organisasi juga merupakan sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, Organisasi adalah system kerjasama antara dua orang atau lebih, atau organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk pencapaian tujuan bersama, organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

Hasil dan Pembahasan

Sasaran Sasaran Perubahan

Berikut adalah sasaran-sasaran perubahan tersebut:

- a. Perubahan dalam struktur organisasi
Komponen organisasi yang amat sering dijadikan sebagai salah satu sasaran perubahan organisasional adalah struktur organisasi. Perubahan dalam struktur organisasi meliputi:
Perumusan dalam rumusan atau segi-segi tertentu pada tujuan yang telah ditetapkan.
 - Perubahan dalam *mission* yang hendak diemban. Seperti misalnya *mission* suatu Angkatan Bersenjata yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai yang perlu diubah apabila negara dalam keadaan perang.
 - Perubahan dalam rumusan, sifat dan jenis tugas pokok, tugas dan kegiatan operasional.
 - Perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen-komponen tertentu dari organisasi.

- b. Perubahan prosedur kerja.
Perubahan dalam prosedur kerja dapat terjadi secara menyeluruh dan mencakup seluruh proses administrasi, ataupun terjadi secara inkremental artinya hanya mencakup sebagian proses administrasi. Perubahan prosedur kerja meliputi:

- Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan. Dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan, organisasi-organisasi modern melakukan kegiatan investigatif atau dengan kata lain usaha pengumpulan informasi.
- Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan.
- Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan.
- Perubahan prosedur dalam perencanaan.
- Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian. Hal ini berkaitan dengan perubahan yang bersifat struktural dalam organisasi.
- Perubahan perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan.
- Perubahan prosedur kerja dalam melaksanakan tugas operasional
- Perubahan prosedur kerja dalam hal melakukan pengawasan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan

Untuk mencapai keberhasilan suatu program perubahan maka setiap orang harus siap dan mampu merubah perilakunya. Hal ini sangat bergantung pada apa yang mempengaruhi perilaku dan apa pula yang mendorong seseorang untuk berubah. Faktor-faktor internal yang diduga mempengaruhi perilaku meliputi

pengetahuan, ketrampilan, kepercayaan/keyakinan, lingkungan dan visi organisasi. Sementara faktor pendorong seseorang untuk berubah adalah kesempatan memperoleh keuntungan nyata atau menghindari terjadinya kerugian pribadi. Beragam faktor mempengaruhi perubahan perilaku dimaksud diuraikan sebagai berikut:

- a. Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap anggota organisasi untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan anggota organisasi semakin mudah dia untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi yang hanya menggunakan pengetahuan yang sekedarnya akan semakin tertinggal kinerjanya dibanding anggota organisasi yang selalu menambah pengetahuannya yang baru.
- b. Ketrampilan, baik fisik maupun non-fisik, merupakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Ketrampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan komputer, mesin produksi dsb. Ketrampilan non-fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi, dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan ketrampilan komunikasi antarpersonal. Ketrampilan lebih sulit untuk diubah atau dikembangkan ketimbang pengetahuan. Perubahan ketrampilan sangat terkait dengan pola perilaku naluri (insting). Proses perubahan respon insting anggota organisasi membutuhkan waktu relatif cukup panjang karena faktor kebiasaan

apalagi budaya tidak mudah untuk diubah. Misalnya anggota organisasi yang biasanya bertanya pada anggota organisasi dengan ucapan “apa yang manajer inginkan” (kurang sopan) sulit untuk segera berubah menjadi ucapan ”apa yang dapat saya kerjakan untuk manajer” atau “bolehkah saya membantu manajer” (lebih sopan).

- c. Kepercayaan anggota organisasi menentukan sikapnya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilannya untuk mengerjakan sesuatu. Boleh jadi anggota organisasi diberikan pengetahuan dan ketrampilan baru dengan cara berbeda. Namun hal itu dipengaruhi oleh kepercayaan yang dimilikinya apakah pengetahuan dan ketrampilan yang diterimanya akan berguna atau tidak. Dengan kata lain suatu kepercayaan relatif sulit untuk diubah. Jadi kalau ingin melatih anggota organisasi harus diketahui dahulu kepercayaan yang dimiliki anggota organisasi sekurang-kurangnya tentang aspek persepsi dari kegunaan suatu pelatihan.
- d. Lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi apakah melalui pemberian penghargaan atas perilaku yang diinginkan atautah dengan mengoreksi perilaku yang tidak diinginkan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pimpinan dan model kepemimpinan serta masa depan organisasi yang cerah akan berpengaruh pada derajat dan mutu perubahan perilaku anggota organisasi. “Apa yang organisasi berikan pada anggota organisasi dan apa pula yang organisasi dapatkan”. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh apa yang bisa diberikan organisasi kepada anggota organisasinya. Semakin tinggi kadar insentif yang diberikan semakin efektif terjadinya perubahan perilaku anggota organisasinya. Sebaliknya organisasi

yang tidak efektif atau gagal cenderung akan menciptakan perubahan perilaku yang juga tidak efektif.

- e. Tujuan organisasi ditentukan oleh kepercayaan kolektif dari para pimpinan organisasi dan ini menciptakan lingkungan tertentu. Selain itu tujuan merupakan turunan dari visi masa depan dan sistem nilai organisasi. Pemimpin organisasi yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku produktif. Sebaliknya hanya akan menciptakan kebingungan di kalangan anggota organisasi.

Kombinasi dari lima faktor di atas menentukan keefektifan suatu perubahan perilaku anggota organisasi. Dengan pengembangan pengetahuan yang ada anggota organisasi semakin mengetahui atau memahami apa yang dibutuhkan untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Ketrampilan dalam bentuk kemampuan fisik dan non-fisik dibutuhkan agar anggota organisasi mampu mengerjakan pekerjaan yang baru. Kepercayaan menentukan apakah anggota organisasi akan menggunakan ketrampilan dan teknik barunya dalam praktek. Sementara lingkungan organisasi akan menciptakan tujuan organisasi dalam merumuskan standar apa yang bisa diterimanya. Tujuan organisasi itu sendiri ditentukan oleh visi organisasi dan dapat menciptakan lingkungan baru. Selain itu bisa jadi faktor pengaruh menguatnya kecerdasan emosional dan spiritual dari anggota organisasi akan membantu organisasi lebih siap dalam mengelola perubahan.

Pemanfaatan Teknologi informasi dalam Organisasi

Pemanfaatan atau implementasi teknologi informasi dalam kegiatan operasional organisasi akan memberikan dampak yang cukup signifikan bukan hanya dari efisiensi kerja tetapi juga terhadap

budaya kerja baik secara personal, antar unit, maupun keseluruhan institusi. Pengelolaan administrasi kerja berbasis teknologi informasi juga harus mempertimbangkan pengembangan sumber daya manusia (SDM) untuk mendukung optimalisasi pada pemanfaatan atau implementasi teknologi informasi yang bertahap yang dimulai dengan perencanaan, pengembangan, ahli kelola, operasional sampai dengan tahap pemeliharaan.

Dengan adanya teknologi informasi, maka produktivitas suatu organisasi atau perusahaan akan meningkat, serta dapat membuat model bisnis yang sulit ditiru oleh pesaing, karena pada dasarnya peranan teknologi informasi bagi setiap perusahaan bersifat unik dan spesifik. Hal tersebut disebabkan karena masing-masing organisasi atau perusahaan memiliki strategi yang berbeda satu dengan yang lainnya.

Pemanfaatan teknologi informasi dalam suatu organisasi atau perusahaan juga berkaitan dengan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kualitas informasi, pengawasan kinerja organisasi atau perusahaan menggunakan teknologi informasi baik sebagai alat bantu maupun strategi yang tangguh untuk mengintegrasikan dan mengolah data dengan cepat dan akurat serta untuk penciptaan produk layanan baru sebagai daya saing untuk menghadapi kompetisi.

Selain itu implementasi atau pemanfaatan teknologi informasi memiliki dampak positif yang secara umum adalah terjadi efisiensi waktu dan biaya yang secara jangka panjang akan memberikan keuntungan ekonomis yang sangat tinggi. Oleh karena itu, pengoperasian secara optimal juga harus diperhatikan, agar semua perangkat teknologi informasi bersifat multi fungsi sehingga dalam pengembangan selanjutnya diupayakan terjadi integrasi perangkat.

Pemanfaatan teknologi informasi akan melibatkan semua karyawan dalam organisasi yang dioperasikan secara rutin oleh staf administrasi dan bagian teknologi informasi. Karyawan dengan kualifikasi tertentu baik bagian teknologi informasi maupun bagian lain perlu dilibatkan selain untuk memberikan masukan juga untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan. Di sisi lain, diperlukan kesadaran personal lainnya terhadap manfaat sistem bagi dirinya dan kemudahan penggunaannya secara bertahap akan memberikan motivasi untuk meningkatkan kemampuan mereka.

Pemanfaatan atau implementasi teknologi dalam kegiatan operasional organisasi akan memberikan dampak yang cukup signifikan bukan hanya dari efisiensi kerja, namun juga terhadap budaya kerja baik secara personal, antarunit, maupun keseluruhan intuisi. Berdasarkan struktur organisasi, pemanfaatan teknologi informasi di klasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu:

- a. Perbaikan Efisiensi. Pemanfaatan teknologi informasi untuk perbaikan efisiensi diterapkan pada level operasional organisasi. Pada kategori ini, pemanfaatan teknologi informasi diukur dengan penurunan waktu dan biaya proses.
- b. Perbaikan Efektivitas. Pemanfaatan teknologi informasi untuk perbaikan efektivitas diterapkan pada level manajerial organisasi. Pada kategori ini pemanfaatan teknologi informasi ini diukur dengan kemudahan dan kecepatan memperoleh status pencapaian target organisasi.
- c. Strategic Improvement. Pemanfaatan teknologi informasi untuk strategic improvement (perbaikan daya saing) diterapkan pada level eksekutif organisasi. Pada kategori ini, pemanfaatan teknologi informasi diukur

dengan kemudahan dan ketepatan pengambilan keputusan oleh eksekutif.

Peranan Teknologi informasi dalam Organisasi

Penggunaan TI (teknologi informasi) dalam sebuah organisasi sangatlah penting, dan untuk menerapkan TI tersebut haruslah dilihat karakteristik organisasi tersebut sebelumnya. Peran teknologi informasi bagi sebuah perusahaan dapat dilihat dengan menggunakan kategori yang diperkenalkan oleh G.R. Terry. Terdapat lima peranan mendasar teknologi informasi di sebuah perusahaan atau organisasi, yaitu:

- a. Fungsi Operasional. Membuat struktur organisasi menjadi lebih ramping telah diambil alih fungsinya oleh teknologi informasi lantaran sifat penggunaannya yang menyebar di seluruh fungsi organisasi, unit terkait dengan manajemen teknologi informasi akan menjalankan fungsinya sebagai *supporting agency* dimana teknologi informasi dianggap sebagai firm infrastructure.
- b. Fungsi *Monitoring and Control*. Mengandung arti bahwa keberadaan teknologi informasi akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan aktivitas di level manajerial *embedded* di dalam setiap fungsi manajer. Sehingga struktur organisasi unit terkait dengannya harus dapat memiliki *span of control* atau *peer relationship* yang memungkinkan terjadinya interaksi efektif dengan para manajer di perusahaan terkait.
- c. Fungsi *Planning and Decision*. Keberadaan teknologi informasi dianggap sebagai enabler dari rencana rencana organisasi dan merupakan sebuah *knowledge generator* bagi para pimpinan perusahaan yang dihadapkan pada realitas untuk mengambil sejumlah keputusan penting sehari-

harinya. Tidak jarang organisasi yang pada akhirnya memilih menempatkan unit teknologi informasi sebagai bagian dari fungsi perencanaan dan/atau pengembangan korporat karena fungsi strategis tersebut.

- d. Fungsi *Communication*. Secara prinsip termasuk ke dalam firm infrastructure dalam era organisasi modern, dimana teknologi informasi ditempatkan posisinya sebagai sarana atau media individu perusahaan dalam berkomunikasi, berkolaborasi, berkooperasi, dan berinteraksi.
- e. Fungsi *Interorganisational*. Merupakan sebuah peranan yang cukup unik karena dipicu oleh semangat globalisasi yang memaksa perusahaan untuk melakukan kolaborasi atau menjalin kemitraan dengan sejumlah perusahaan lain.

Dampak Teknologi informasi bagi Organisasi

Pemanfaatan teknologi informasi merupakan sarana penunjang atau pendorong bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Romney (2006) menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi didalam organisasi akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas atau proses bisnis yang terdapat dalam organisasi tersebut. Adapun pengaruh pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi dapat dilihat dari dampak pemanfaatan teknologi informasi pada rantai nilai organisasi. Pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi dapat meningkatkan akses atas informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai status pengiriman; memungkinkan organisasi untuk mengurangi jumlah persediaan penyangga; meningkatkan efisiensi operasi internal perusahaan khususnya perusahaan-perusahaan berteknologi tinggi (misalnya industri perakitan mobil, komputer, elektronik dan lain-lain); dapat

meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari kegiatan penjualan dan pemasaran, pembelian, sumber daya manusia serta dukungan layanan purna jual.

Dampak strategis pemanfaatan teknologi informasi bagi organisasi dapat dilihat dari dapat tidaknya teknologi informasi menunjang dan membantu organisasi dalam melaksanakan dan mencapai strategi organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Romney (2006) bahwa pemanfaatan teknologi informasi didalam organisasi bukan merupakan strategi dasar dari organisasi tersebut, implementasi teknologi informasi digunakan untuk membantu dalam pencapaian strategi organisasi. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, akses terhadap proses kegiatan atau bisnis perusahaan dapat dilakukan dengan cepat sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih cepat dan akurat dan pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai.

Masalah dalam Perubahan

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah "penolakan atas perubahan itu sendiri". Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

a. Penolakan individual. Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Penolakan individual dapat terjadi karena hal-hal dibawah ini:

- Kebiasaan. Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.
- Rasa aman. Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

- Faktor ekonomi. Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.
 - Takut akan sesuatu yang tidak diketahui. Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.
 - Persepsi. Cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.
- b. Penolakan Organisasional. Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenalkan doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan yaitu:
- Inersia struktural. Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya

menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

- Fokus perubahan berdampak luas. Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.
- Inersia kelompok kerja. Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.
- Ancaman terhadap keahlian. Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.
- Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan. mengenalkan sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.
- Ancaman terhadap alokasi sumberdaya. Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi

sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya.

Strategi Mengatasi Penolakan

Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan yaitu:

- a. Pendidikan dan Komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
- b. Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan
- c. Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.
- d. Negosiasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka
- e. Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebar rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.

f. Paksaan. Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

Kesimpulan

Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu untuk menghadapi perubahan kita perlu melakukan manajemen perubahan yang berarti upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Organisasi merupakan sistem yang terbuka sehingga arus perkembangan tersebut akan secara bebas masuk kedalam suatu organisasi. Penerapan teknologi yang ada dalam organisasi harus disesuaikan dengan karakteristik dari organisasi itu sendiri supaya tidak terjadi adanya pertentangan. Dengan adanya teknologi informasi dapat memberikan peran yang cukup penting dalam menjamin tercapainya tujuan organisasi antara lain adalah:

- a. Implementasi atau pemanfaatan teknologi informasi memiliki dampak positif yang secara umum adalah terjadi efisiensi waktu dan biaya yang secara jangka panjang akan memberikan keuntungan ekonomis yang sangat tinggi.
- b. Pemanfaatan teknologi informasi akan melibatkan semua karyawan dalam organisasi yang dioperasikan secara rutin oleh staf administrasi dan bagian teknologi informasi.
- c. Perubahan yang terjadi dalam organisasi bukan hanya dari segi efisiensi kerja tetapi juga mempengaruhi budaya kerja baik secara personal, antar unit, maupun keseluruhan organisasi.

Daftar Pustaka

- Alamsyah, Kamal., (2004). *Perilaku Organisasi dalam Birokrasi Pemerintahan*. Pustaka Raja. Yogyakarta
- Albarda, (2006)., *Strategi Implementasi Pemanfaatan Teknologi Informasi untuk Tata Kelola Organisasi IT Governance*.
- Arsyad, Azhar., (2003). *Pokok Pokok Manajemen*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Putri, G. Perdana., (2009), *Peran Teknologi Informasi didalam Perusahaan*. (www.iniputri.blog.uns.ac.id/files/2010/05/paper-manajemen-dan-ti.pdf)
- Siagian, Sondang P., (2003). *Filsafat Administrasi*. Bumi Aksara. Jakarta
- Suganda, Dann., (1986). *Manajemen Administrasi*. Sinar Baru. Bandung

Utomo, Warsito., (2007). *Administrasi Publik Baru Indonesia*. Pustaka Pelajar. Jakarta

Wicaksono, Kristian Widya., (2006). *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*. Graha Ilmu. Yogyakarta